

## **DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) A LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO (CVC): UNA REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE LOS DOS CONCEPTOS**

### **FROM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) TO THE CREATION OF SHARED VALUE (CVC): A CRITICAL REFLECTION ON THE TWO CONCEPTS**

Alexander Daza Corredor<sup>1</sup>

Javier Viloría Escobar<sup>2</sup>

Luis Francisco Miranda Terraza<sup>3</sup>

#### **Resumen**

El propósito del estudio es presentar una reflexión crítica sobre la propuesta de Creación de Valor Compartido (CVC) que, desde la perspectiva de Porter y Kramer, representa una alternativa a la concepción tradicional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En primer lugar se presenta un marco conceptual sobre la RSE y se exponen las críticas realizadas sobre ésta y cómo en la práctica ha sido desvirtuada por parte de las empresas. Luego se expone el concepto de CVC, reseñando sus ventajas, limitantes y críticas y destacando los principales desafíos para las empresas que deciden enfocarse hacia la CVC como estrategia para alinear los intereses económicos con el bienestar de las comunidades.

**Palabras clave:** Responsabilidad social, creación de valor compartido, filantropía, stakeholders.

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Gerenciales. Administrador de Empresas, Universidad del Magdalena. Correo electrónico: alexdaza71@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doctorando Ciencias de la Educación. Administrador de empresas, Universidad del Magdalena. Correo electrónico: javierviloriaescobar@gmail.com.

<sup>3</sup> Administrador de Empresas, Universidad del Magdalena. Correo electrónico: luisfranc17@gmail.com.

Fecha de recepción: Octubre de 2017 / Fecha de aceptación en forma revisada: Mayo de 2018

### Abstract

The purpose of the study is to present a critical reflection on the proposal of Creating Shared Value (CVC) that from the perspective of Porter and Kramer represents an alternative to the traditional conception of Corporate Social Responsibility (CSR). First, a conceptual framework on CSR is presented and the criticisms made about it are exposed and how in practice it has been distorted by companies. Then the concept of CVC is exposed, reviewing its advantages, limitations and criticisms and highlighting the main challenges for companies that decide to focus on the CVC as a strategy to align economic interests with the welfare of communities.

**Keywords:** social responsibility, creating shared value, philanthropy, stakeholders.

### Introducción

La sociedad cada vez es más consciente de la responsabilidad de las organizaciones frente a las problemáticas en los ámbitos social, económico y ambiental que sufre actualmente el planeta y que en gran medida son provocadas, incentivadas o incrementadas por la actuación poco racional de las empresas. Y aunque, ya sea por presión o por propia voluntad, las empresas también han empezado a ser más conscientes de su responsabilidad hacia la sociedad, en la práctica, las estrategias empresariales de responsabilidad social han sido implementadas de manera poco certera. Si bien por sus principios la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es concebida como una obligación de las organizaciones de responder por sus impactos sociales (ISO26000), en la práctica las empresas se han enfocado en realizar acciones de asistencialismo social aisladas de su actividad económica principal, que es precisamente la que finalmente impacta el entorno social en el que se desempeñan.

Se requiere, por tanto, un cambio de paradigma sobre el cual se transite de una fundamentación filantrópica de la Responsabilidad Social Empresarial, fundada en prácticas tradicionales de asistencialismo, hacia un modelo de gestión empresarial que sea sostenible y que al mismo tiempo extienda los beneficios a la sociedad. En este orden de ideas, nuevos enfoques de gestión de negocios han empezado a surgir como respuesta a la crisis de legitimidad que enfrentan las empresas, causada principalmente por su protagonismo en las crisis financieras mundiales, su rol negativo en el aumento de las violaciones a los derechos humanos y los desequilibrios ecológicos.

De esta manera, en los últimos tiempos, han surgido propuestas alternativas al concepto tradicional de RSE como la de Creación de Valor Compartido (CVC). Esta propuesta de (Porter & Kramer, 2011) es planteada como una nueva forma de hacer negocios en la que se crea valor económico para la empresa generando a la vez valor para la sociedad. La propuesta de Creación de Valor Compartido (CVC) desafía la concepción tradicional sobre Responsabilidad Social Empresarial, en la que los impactos a la sociedad no se encuentran en el centro del negocio sino en la periferia de la actividad económica empresarial.

Este artículo se encuentra estructurado en dos secciones principales. En la primera de ellas se hace un breve abordaje acerca de la Responsabilidad Social Empresarial, debatiendo sus principales definiciones con el fin de comprender el entramado conceptual que gira alrededor de ella. También se exponen las principales críticas formuladas desde la academia y la sociedad en general sobre este concepto de gestión empresarial. En un segundo apartado se presenta la propuesta de Creación de Valor Compartido, la cual intenta explorar más allá de la Responsabilidad Social Empresarial y que actualmente es el centro de la estrategia de negocios de diversas organizaciones en el plano mundial. En este punto, se señalan también las ventajas y limitantes de esta propuesta y los principales retos para las empresas que deciden implementar el modelo de Creación de Valor Compartido.

## **Las Posturas sobre los dos conceptos**

### ***Concepto de responsabilidad social***

Este concepto es aplicado a ciudadanos, gobiernos, corporaciones y empresas, entre otros. La responsabilidad social ha sido atendida gracias a iniciativas de orden internacional como el *Global Compact* de Naciones Unidas, la cual incentiva la adopción por parte de las empresas, de 10 principios universalmente aceptados y que también ha implicado a organismos la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la Unión Europea - OCDE. Este es el antecedente institucional de mayor trascendencia actualmente en materia de responsabilidad social.

El *Global Compact* consta de 10 principios que son agrupados en cuatro categorías (Tabla 1): Derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Los principios en los que se fundamenta el *Global Compact*, aunque no son obligatorios, sí se han constituido en un referente obligado para aquellas organizaciones que desean implementar y

comunicar acciones más responsables a la sociedad. En este pacto confluyen tanto los objetivos de la comunidad internacional como los de las empresas. Los principios del *Global Compact* se encuentran sustentados en la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

### ***Responsabilidad Social Empresarial (RSE)***

El tema de la responsabilidad social empresarial (RSE) ha generado especial interés en los últimos años y ha sido ampliamente abordado tanto en el contexto organizacional como en el académico (Friedman, 1970; Freeman, 1984; Carroll, 1991; Porter & Kramer, 2002; Garriga & Melé, 2004). Aunque equívocamente en ocasiones ha sido aplicada como una moda administrativa, poco a poco las empresas se han dado cuenta que de su implementación estratégica depende su permanencia en el mercado. Ahora bien, la responsabilidad social empresarial es un concepto complejo. Intentar precisarlo ha significado un gran reto para la comunidad académica en general, debido a que cada tipo de organización tiene intereses y objetivos diferentes y eso se evidencia en preocupaciones muy variadas sobre la RSE.

Broomhill (2007), por ejemplo, expresa que la dificultad para precisar una conceptualización de RSE radica en que este término vincula ampliamente con otros conceptos tales como ciudadanía corporativa, negocios sostenibles, responsabilidad ambiental, responsabilidad social y ética empresarial. Señala también que la RSE es un concepto esencialmente controvertido, por lo tanto cualquier definición necesariamente será desafiada por aquellos que desean contradecir el alcance y la aplicación de cualquier versión de la RSE. No obstante, existe una serie de definiciones que han gozado de un alto nivel de aceptación en el ámbito profesional como en el académico, especialmente aquellas provenientes de entes reguladores y de entidades mundiales como FOMIN - Fondo Multilateral de Inversiones del BID - Banco Interamericano de Desarrollo señala que la RSE, al abordar aspectos económicos, éticos, ambientales y sociales, da lugar a visiones que regionalmente difieren tanto en definición como en alcance. El grado de crecimiento económico de cada nación también determina en cierta medida el nivel de adopción de prácticas socialmente responsables (FOMIN, 2009).

Aunque el propósito de este estudio no es agotar todas las definiciones en su totalidad, para efectos de esta investigación se presentan algunas de las definiciones de mayor aceptación

sobre RSE con el fin de conocer su fundamentación teórica. Al respecto Schulze & Pszolla (2011), por ejemplo, expresan que la RSE se puede definir a partir de un sistema de valores que están presentes en la organización, que son los que finalmente orientan su conducta y actitud empresarial más allá de los requerimientos legales. En esta definición se enmarca la actuación de la empresa en un agregado de principios éticos que demandan valores por parte de la sociedad hacia las organizaciones. Por otro lado, es innegable reconocer que el cumplimiento de la ley es una obligación y por lo tanto no puede ser negociada.

De acuerdo con la *Guía sobre responsabilidad social* de la ISO 26000 se puede decir que una empresa es socialmente responsable si responde ante sus impactos en la sociedad; estas empresas se caracterizan por realizar una fuerte contribución al desarrollo sostenible de las sociedades, así como por reconocer y considerar las aspiraciones de los diferentes grupos de interés. Además, la RSE en empresas con un alto nivel de adopción de prácticas responsables, se encuentra integrada en toda la organización.

Esta definición pretende aclarar que la RSE se encuentra respaldada en principios de desarrollo humano y sustentabilidad, en la cual se consideran los requerimientos de sus *stakeholders*. De igual forma es posible notar que la RSE comprende las responsabilidades legales de la organización y que también corresponde a una política organizacional que debe formar parte de toda la cadena de valor.

A diferencia de la anterior definición, la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) en el *Libro Verde* establece que una empresa que es responsable socialmente no solamente cumple cabalmente con las imposiciones legales, sino que adicionalmente se preocupa por el bienestar de su capital humano, de su entorno más próximo y por cuidar las relaciones con sus principales interlocutores. En ese sentido, la RSE avanza del cumplimiento de la normatividad jurídica hacia acciones mucho más sociales y de carácter voluntario.

Acreditando lo anterior, García (2010) manifiesta que la RSE se evidencia en la incorporación voluntaria de las expectativas, necesidades y perturbaciones de diversos grupos de interés y por lo tanto, constituye más una actitud o filosofía de negocio. En este punto es necesario aclarar el debate que existe sobre la obligatoriedad o voluntariedad de la RSE. El Instituto ETHOS (2006) es contundente al argumentar que cumplir exclusivamente con los aspectos legales no hace que una empresa sea socialmente responsable; el concepto de RSE es mucho más amplio, por lo tanto debe considerar de los aspectos de orden legal.

Así, los directivos que se encargan del proceso de gestión de la RSE deben considerar tres importantes aspectos, toda vez que la RSE representa una acción estratégica claramente diseñada desde la visión de los directivos (Mendoza-Fernández, Salas-Solano, & López-Juvinao, 2015). El primero de ellos es que ser una empresa socialmente responsable es una decisión voluntaria asumida por las empresas que son conscientes de su impacto en la sociedad. El segundo aspecto radica en el cumplimiento las obligaciones legales que le apliquen; y el último, señala que toda organización, sin importar el tamaño pueden ser socialmente responsable (De Pelekais & Aldrin, 2008).

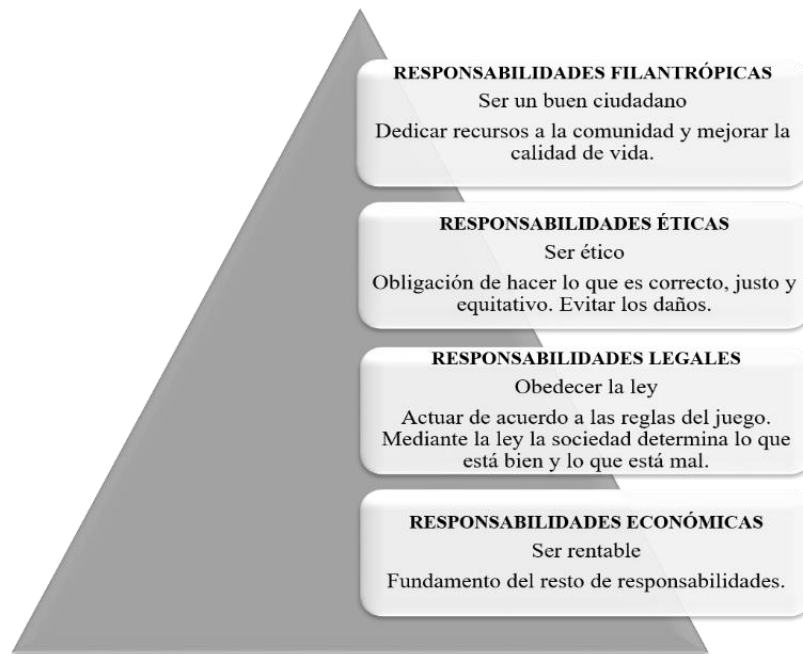
Aunque asumir la responsabilidad social es algo voluntario, responder por las incidencias causadas a las sociedades es un tema de carácter obligatorio para las empresas si es que buscan competir en los mercados. Definiciones más acertadas como la de Sharma & Kiran (2013) sugieren que desde la RSE las organizaciones deben integrar las preocupaciones económicas, ambientales y sociales en las estrategias de negocio, en las herramientas de gestión y en otras actividades. De esa forma, la RSE casi siempre es asociada con la estrategia organizacional en la búsqueda de una mayor competitividad, el mejoramiento de la imagen corporativa y con la rentabilidad organizacional.

Son múltiples las teorías, enfoques y dimensiones desde las cuales se puede enmarcar la RSE, desde aspectos legales hasta aspectos medioambientales. Así, en la comunidad académica han predominado enfoques de RSE cuyos aportes, de acuerdo a (Araque & Montero, 2006) han ayudado a entender y concretar la cuestión de ante quién debe ser la empresa responsable. De esta forma muchos autores se han preocupado “más que en delimitar responsabilidades, en sugerir la naturaleza o el tipo de ellas que debe abarcar cualquier idea de RSE” (Araque & Montero, 2006).

En ese sentido, Carroll (1991) por ejemplo, distingue cuatro tipologías de RSE: las responsabilidades económicas, las legales, las éticas y las responsabilidades filantrópicas. Las primeras, representan la necesidad de desarrollar los ingresos que garanticen al menos la supervivencia de la empresa; las legales exponen la necesidad de cumplir con las regulaciones jurídicas. En tercer lugar, las responsabilidades éticas se entienden como las acciones justas y dignas que realiza la organización. Finalmente, aparecen las responsabilidades filantrópicas o sociales, que responden exclusivamente a las decisiones de la empresa de mejorar los

indicadores sociales de la comunidad y son responsabilidades discrecionales que no se imponen y que trascienden las determinadas por la ley (Figura 1). Para Kadlubek (2015) estas cuatro categorías de responsabilidad han sido identificadas por el autor teniendo en cuenta el grado de expectativas sociales basadas en la jerarquía (pirámide) de las necesidades de Maslow.

Figura 1: Modelo de Responsabilidades de Carroll.



Fuente: Traducido y adaptado de (Carroll, 1991).

La propuesta de Carroll (1991) resalta el aspecto de la voluntariedad de la RSE, señalando la importancia de las estrategias de RSE que tienen lugar más allá de los requisitos legales. De este modo, esta dimensión se centra en los campos de acción de RSE que (Carroll, 1991) denomina responsabilidades éticas y responsabilidades filantrópicas. Aunque Carroll argumenta que las empresas tienen otras responsabilidades, el debate sobre la RSE actual se concentra en gran parte, en las cuestiones éticas y filantrópicas, es decir, las obligaciones empresariales que se extienden más allá de las responsabilidades de orden económico o legal de las empresas (Lin-Hi & Müller, 2013).

Por otra parte Melendo (1990), cuya propuesta es citada en el trabajo de Araque & Montero (2006) formula dos dimensiones de RSE: La interna y la externa. Por un lado, el ámbito interno de la RSE comprende las prácticas de responsabilidad orientadas al personal de la organización. Dentro de las principales estrategias de RSE se destacan el desarrollo de

profesional y plan de carrera de los colaboradores y la participación en las decisiones relacionadas con el mejoramiento de condiciones físicas y contractuales (Balteras y Díaz, 2005) citados en (Soler, 2014). Desde este punto de vista de la RSE los colaboradores constituyen el principal grupo de interés hacia el cual deben dirigirse primeramente las políticas y estrategias de la RSE en la organización.

En esta dimensión la gestión y las prácticas de RSE se enmarcan hacia la búsqueda del bienestar y el desarrollo de sus colaboradores. De esta forma la responsabilidad social se vincula con la gestión humana determinando las acciones que benefician a las personas que hacen parte de la organización. Así, “la responsabilidad social se centra en el sujeto, se enmarca en el respeto y dignificación de las condiciones laborales, en la valoración de las personas y en la potenciación del talento humano” (Saldarriaga, 2013, p.113). Las acciones emprendidas desde la RSE y la gestión humana persiguen el incremento de la competitividad empresarial mediante la motivación y atención de necesidades de su personal interno.

Por otro lado, existe también una dimensión externa que está orientada a grupos de interés como proveedores, clientes, ONGs, gobierno y comunidades locales, entre otros actores clave (Ferrer, 2013). Es muy importante que la organización atienda las dos dimensiones de la RSE de una manera equilibrada puesto que en algunos casos, por ejemplo, las organizaciones orientan sus estrategias de RSE sólo a los grupos externos mientras desconoce las necesidades profesionales y personales de sus colaboradores (Giraldo-Cárdenas, Kammerer, & Rios-Osorio, 2016).

Otras dimensiones de RSE también han sido propuestas más recientemente, como las planteadas por Dahlsrud (2006), el cual identifica cinco dimensiones para la responsabilidad social: la dimensión ambiental, que gira en torno al medio ambiente; la dimensión social, que promueve el mejoramiento de las interacciones entre la sociedad y la empresa; una dimensión económica, que incluye los temas financieros de la empresa, estableciendo una definición de la RSE en términos de una empresa en operación; la dimensión de los stakeholders, es decir, los individuos o colectivos que son impactados por el desarrollo de la actividad económica o actividad principal de las organizaciones y, por último, una dimensión voluntaria, que se enmarca en las acciones no prescritas en la ley (Dahlsrud, 2006) citado en (Rasoulzadeh, Jafar, & Mohamed Yusof, 2013).



### *Enfoque de los stakeholders*

La RSE, tanto la interna como la externa, se encuentra orientada por su naturaleza misma hacia la atención de los impactos generados a un grupo de actores conocidos como *stakeholders*. Este término fue definido por primera vez por Freeman en 1984 asociado a “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984, p.24). Dentro de estos se suele considerar a propietarios o accionistas, gerencia, trabajadores, clientes, proveedores y comunidad. Los *stakeholders* también pueden clasificarse en *stakeholders* internos, como empleados, gerentes y directivos, y órganos de control interno; y *stakeholders* externos en los que se incluye a los clientes, proveedores, distribuidores, socios estratégicos, ciudadanía, medios de comunicación, autoridades públicas, y ONG y asociaciones, entre otros (Ibrahim, Ishak, & Che-Adam, 2014).

Al respecto, González (2007) aclara que identificar y priorizar los grupos de interés se logra a través del diálogo permanente de los actores y uno de sus rasgos es que estos grupos no sólo son afectados por la actividad económica de la empresa, sino que también fungen como un interlocutor activo. El enfoque de los *stakeholders* representa el punto central de la RSE puesto que ésta “viene dada por la interacción de la organización con los diferentes sujetos que se relaciona, tanto interna como externamente” (González, 2007). También es el punto de inicio para la definición de actividades, acciones, planes y programas de Responsabilidad Social Empresarial.

Para Barrena, López, & Romero (2016) el desarrollo de la perspectiva de las partes interesadas implica la transformación de la interrelación que se establece de forma habitual entre la empresa y sólo algunos de los grupos pertinentes, como accionista o propietarios, en relaciones multilaterales alternativas. Actualmente, dada la dinámica del mercado, las empresas tienen que atender un importante número de grupos de interés de la sociedad. Como puede verse, la forma de abordar la RSE incluye múltiples aspectos e implica a diversos actores. Esto hace que su definición y aún más su práctica resulten complejas y en algunos casos confusas, tanto que ha sido mal entendida por muchas empresas. Aunque la RSE como propuesta está llena de buenas intenciones, la percepción más generalizada que tiene la sociedad respecto a ella es que las empresas la utilizan como fachada para ocultar sus prácticas desleales y poco amigables con el medio ambiente, esto debido a que se pierde el enfoque de que los problemas

ambientales son problemáticas propias de los negocios en el mundo globalizado (Hernández y Castillo, 2015).

### ***La RSE en la práctica: un concepto desvirtuado***

Existe un amplio debate sobre las desventajas de la RSE. Diversas empresas la han visto sólo como una moda y la han utilizado como herramienta de publicidad. Para otras empresas ha sido asumida como un gasto obligado motivada por una mayor sensibilidad social frente al deterioro ambiental (Fontrodona & Argandoña). Vista desde esta perspectiva, la implementación de prácticas de RSE ha sido asumida como un gasto que termina afectando en gran medida los resultados financieros de las organizaciones.

Esta miopía sobre la RSE radica en que las empresas se han enfocado en el desarrollo de actividades caritativas, de asistencia social. Sin embargo estas prácticas generalmente no tienen ninguna relación con el impacto directo de estas empresas sobre su entorno. Estas acciones son las que han llevado a que el concepto de RSE haya empezado a ser desvirtuado y mal entendido por parte de las empresas. Vives (2014) frente a eso, habla de la “destrucción de la reputación de la RSE” y expone un caso real de una embotelladora de refrescos que se destaca por excelentes programas destinados a la comunidad infantil y a la promoción de la reutilización de desechos pero que no realiza ninguna práctica que se relacione con el excesivo consumo de agua ni en tácticas para la protección del ambiente y de las fuentes hídricas de las que se suplen. Es decir, que el principal impacto de esta empresa ha pasado a un segundo plano y a mantenerse en la periferia del negocio.

Las acciones filantrópicas de las empresas son válidas y muy importantes. Sin embargo, el concepto de RSE no debe establecerse sólo sobre prácticas asistencialistas, muchas veces realizadas de forma esporádica buscando descuentos en materia impositiva y mejoramiento de la imagen corporativa (Martínez, 2010, p.4). El movimiento de la RSE es políticamente fuerte, pero sustancialmente débil, tanto en términos de reducción de la brecha entre el papel y la práctica, y hacer frente eficazmente a las contradicciones del neoliberalismo (Utting, 2010). Aún la práctica está muy alejada de las buenas intenciones divulgadas por las empresas; esto se debe en gran medida a que no existen mecanismos de verificación (Velásquez & Atahuichi, 2015). Esta ruptura entre teoría y práctica ha empezado a esquilmar y despojar de su esencia a la RSE.

También el tamaño de la empresa ha sido un factor al cual no se le presta la verdadera importancia en la gestión de la RSE. (Herrera, Larrán, Lechuga, & Martínez-Martínez, 2015) explican que, de hecho, las prácticas realizadas por pequeñas y por grandes empresas presentan grandes diferencias. Este fenómeno se debe a que algunas perspectivas de la RSE consideran que las pequeñas empresas son versiones reducidas de las grandes corporaciones, por lo que solo se necesita replicar las metodologías y conceptos de RSE a la versión en miniatura de las grandes empresas (Tilley, 2000) citado en (Herrera, Larrán, Lechuga, & Martínez-Martínez, 2015).

Siguiendo las líneas anteriores, Rivera (2013) compila algunas de las críticas a la RSE encontradas durante una revisión de diversos papers sobre la materia. Las críticas a la RSE que más se destacan se deben principalmente a:

- La falta de claridad del concepto de RSE. La RSE no es un concepto homogéneo y coherente como a menudo se cree. El uso del término RSE se ha vuelto tan amplio como para permitir que las empresas la interpreten y adopten para propósitos diferentes.
- Los beneficios generalmente priman sobre los principios muy a pesar de que los resultados del negocio y objetivos sociales pueden estar alineados.
- El discurso de la RSE se ha utilizado para ocultar las actividades empresariales más corruptas y ha servido para desviar las críticas de las actividades empresariales. El rasgo voluntario de la RSE se utiliza como argumento para conseguir que los gobiernos y los reguladores no imponen normas o leyes más estrictas sobre las empresas.
- El uso de la RSE como un maquillaje para vender más. Muchas empresas utilizan la RSE como una excusa para aumentar su reputación y lograr mejores resultados financieros, pero no tienen un compromiso genuino con otras partes interesadas, además de los accionistas y el personal directivo de la empresa. En último lugar (Rivera, 2013) manifiesta que las empresas manipulan deliberadamente a la sociedad y a las partes interesadas para su propio beneficio, comportamientos totalmente incompatibles con su responsabilidad social.

Los críticos más radicales declaran incluso que se acerca “el fin de la RSE” arguyendo que en la práctica las empresas son muy propensas a ignorar los principios integradores de la RSE (Fleming & Jones, 2012) o que es un ejercicio en gran medida cosmético mediante el cual las empresas cumplen lo que les conviene de la RSE, lo cual la hace inútil y por lo tanto debe ser abandonada (Pillay, 2015). Otro autores como Vives (2014) salen en auxilio de la RSE

manifestando que “el problema no es el concepto, es el modelo de empresa, es la implementación deficiente y abusiva que se le da a un concepto robusto, el hacer cosas para la galería” (p.28).

Como resultado de las críticas y desventajas expuestas anteriormente, han surgido corrientes teóricas que pretenden hacer frente a esta situación, definiendo nuevos marcos conceptuales que han incorporado novedosos principios alrededor de las obligaciones sociales de las empresas. Uno de los modelos que ha empezado a emerger con mayor ímpetu en la academia y dentro del campo profesional como alternativa a una RSE en crisis es el concepto expuesto por Porter y Kramer (2011) conocido como Creación de Valor Compartido.

### *Creación de Valor Compartido (CVC)*

Al hablar de (CVC) es necesario, en primer lugar, señalar que este término fue acuñado por Michael Porter and Mark Kramer's en un artículo publicado en 2011 en la *Harvard Business Review* en el que proponen un debate sobre lo ineficiente que hasta ahora ha resultado la RSE. La postura de Porter y Kramer desafía a la literatura académica sobre responsabilidad social empresarial y pone en jaque sus principales postulados.

Para Porter y Kramer la Creación de valor compartido (CVC) no es responsabilidad social empresarial, ni mucho menos filantropía; es un paso más allá de la RSE y consiste en una redefinición de los negocios para competir estratégicamente combinando desarrollo empresarial con prosperidad social. Pero las empresas sólo pueden lograr esto cuando logran utilizar sus principales activos para generar mayores utilidades y brindar al mismo tiempo mejores condiciones sociales, económicas y ambientales en el territorio donde las organizaciones ejecutan su actividad económica (Porter & Kramer, 2011). El valor compartido no sólo le apunta a la creación de valor económico sino también a la creación de valor para la sociedad, es decir, a una relación gana-gana (Figura 2).

El concepto de Creación de Valor Compartido supone abandonar el concepto de RSE, con el fin de diseñar estrategias ya no de corto plazo sino de largo plazo que permita obtener mayores y ganancias a las empresas a la vez que atienden las actividades relacionadas con el bienestar social de las comunidades (Mutis, 2013). No obstante, aunque la teoría de CVC critica fuertemente a la RSE no se desliga totalmente de ella sino que por el contrario tiene en cuenta algunos de sus enfoques. Por esa razón, según Barrena, López, & Romero (2016) el concepto

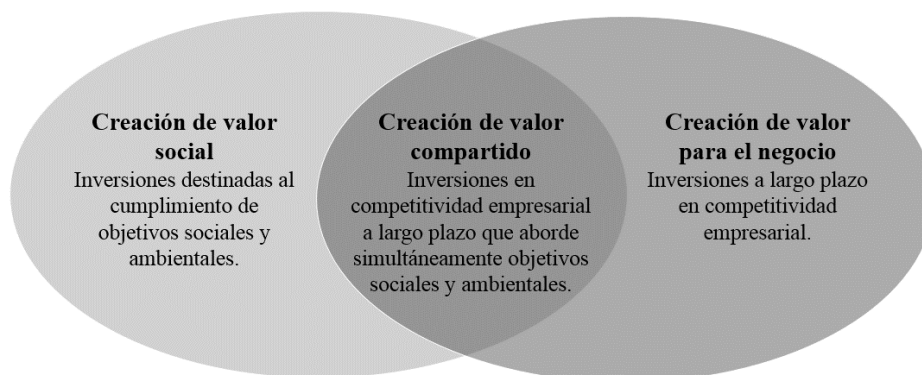
de valor compartido está estrechamente vinculado con los aspectos organizacionales y de las partes interesadas (*stakeholders*) tratando de brindar una mejor respuesta a las necesidades de las comunidades. Este valor debe ir más allá del valor económico real, tratando de crear también valor social y valor ambiental, ayudando a las empresas a establecer metas que promuevan la sostenibilidad y un futuro adecuado para todos los ciudadanos. Algunas veces los límites entre la RSE y CVC no resultan tan claros; esto sucede porque realmente las definiciones más amplias de Responsabilidad Social Empresarial, como se explicó en el apartado anterior, establecen la búsqueda tanto de beneficios para la organización como para la comunidad.

Tratando de aclarar la diferencia entre los conceptos de RSE y CVC, Idrovo & Cortés (2014) manifiestan que la palabra “responsabilidad” denota obligatoriedad, mientras que la creación de valor compartido es más una estrategia empresarial que bien podría ser implementada o no. El valor compartido por tanto presupone la RSE. De acuerdo a la Fundación CSR (Corporate Social Responsibility)<sup>4</sup> de Asia, el concepto de valor compartido tiene como objetivo atender las necesidades sociales de una manera que sea comercialmente viable para la empresa. Eso propicia que la empresa, por un lado, alcance mayor competitividad y por otro, contribuya de manera simultánea al desarrollo social. Así, problemas como la pobreza, pueden ser abordados desde el *core business* de una empresa, proporcionando oportunidades para los más vulnerables y también beneficios comerciales para el negocio, todo esto a través de la competitividad en la cadena de valor (CSR Asia, 2015). Muchas empresas actualmente se enfrentan ante el dilema de realizar obras de caridad o actividades filantrópicas sabiendo que eso les representará un gasto que quizá no quieran asumir.

---

<sup>4</sup> Fundación que asocia empresas en Asia para compartir, debatir, aprender y colaborar para lograr un mayor impacto en la comunidad. Proporciona acceso a un banco de conocimientos de informes accesibles y artículos, así como eventos, foros y formación.

Figura 2: Creación de valor compartido.



Fuente: Traducido y adaptado de (Bockstette & Stamp, 2009).

El enfoque de CVC difiere de la RSE tradicional en que esta última, a menudo se plantea a partir del cumplimiento de las reglas sociales y ambientales, el aumento de la imagen pública y donaciones de caridad fuera de foco a favor de causas con frecuencia no relacionadas con el negocio. El enfoque de CVC se extiende mucho más allá de esas prácticas. El valor compartido se genera cuando las organizaciones generan valor económico por sí mismas, de tal forma que a la vez producen valor a la sociedad (Kania & Kramer, 2011).

La CVC según la propuesta de Porter & Kramer (2011), en esencia, contempla tres dimensiones o niveles: El primero de ellos es la concepción de mercados y productos, la redefinición de la productividad en la cadena de incluyendo innovaciones sociales y ambientales, y por último, se encuentra el desarrollando de iniciativas de clúster. En estos tres pilares se fundamenta la Creación de Valor Compartido y se encuentran ampliamente vinculados con la estrategia y la innovación como motores de desarrollo empresarial. La redefinición de los productos, la innovación en las cadenas de valor y desarrollos de clústers, son aspectos que han supuesto cambios significativos en la manera en que las empresas hacen negocios.

La creación de valor es una propuesta que goza de amplia aceptación en los negocios, donde el beneficio es igual a los beneficios económicos provenientes de clientes menos los costos en que se incurre (Salo, 2013). Raramente las organizaciones han abordados las problemáticas sociales desde el punto de vista del valor, tratándolos como asuntos periféricos. Esto ha oscurecido las relaciones entre las asuntos sociales y económicos. Frente a ello, Font,

Guix, & Bonilla-Priego (2016) sugieren que las empresas deben trasladarse de la Responsabilidad social a la CVC. Se deben mover de una RSE de control de daños y de campañas de relaciones públicas a la construcción de valor compartido entre la sociedad y los negocios.

Se puede afirmar que el concepto de CVC sobrepasa la connotación filantrópica y asistencialista que en la práctica se tiene sobre la RSE. Existen diversas empresas que han considerado el modelo de CVC y han puesto en práctica de manera exitosa sus postulados. Estas empresas han aportado más al desarrollo sostenible desde sus mismas prácticas de negocios que a través de donaciones de caridad. Hasta hace poco tiempo se consideraba que la RSE constituía un gasto ante el cual muchas empresas se mostraban muy conservadoras. No obstante, desde la filosofía de la creación de valor compartido es posible alcanzar competitividad al tiempo que se da alivio y se integra a la comunidad (Díaz & Castaño, 2013). Nos encontramos ante un modelo que en poco tiempo ha logrado mostrar un nuevo enfoque sobre la manera de hacer negocios.

Un importante número de empresas a nivel mundial le han apostado a la Creación de Valor Compartido, como en el caso de Nestlé, Intel, Unilever, Coca-Cola, Western Union, Hewlett-Packard, IBM, entre muchas más. Para Nestle, por ejemplo, la CVC es la forma de hacer sus negocios. Es un enfoque basado en respeto a los individuos, las culturas y el ambiente natural que crea valor tanto para los accionistas y la sociedad. Anualmente publican un informe, en el que demuestra cómo la creación de Valor Compartido da forma a su estrategia de negocio y revelan en qué lugares se está entregando beneficios en la sociedad (Nestlé, 2015). Como Nestle son muchas las organizaciones que están empezando a implementar estrategias de creación de valor compartido, dejando a un lado las concepciones tradicionales de RSE e involucrándose más con productores y consumidores.

Ahora bien, el concepto de valor compartido tampoco deja de ser controvertido. Crane, Palazzo, Spence, & Matten (2014) en el estudio titulado “*Contesting the Value of “Creating Shared Value”*” argumentan que la CVC es una propuesta seductora, y que ha recibido una enorme atención en la comunidad empresarial y entre los estudiosos de la administración y educadores. Sin embargo, y aunque el concepto hace un progreso significativo hacia la mejora de la atención a lo social desde todas las dimensiones del negocio, la forma en que Porter y Kramer lo presentan hace que el concepto de CVC también sufra una serie de graves deficiencias que para (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014) consisten en que la propuesta

es poco original, no tiene en cuenta las tensiones entre lo social y los objetivos económicos, es ingenua sobre los desafíos del cumplimiento de los negocios y que está fundada en una comprensión poco profunda del rol de la corporación dentro de la sociedad.

Además, la creación de valor compartido también supone reflexionar acerca del papel de las personas que colaboran en las empresas que “crean valor compartido”, y que en últimas son los responsables de añadir valor. Al respecto Markopoulos & Vanharanta (2015) aseguran que el principal problema es cómo motivar a los individuos de modo que tal valor compartido se pueda crear. Una respuesta a este problema puede ser a través del uso de la fuerza de trabajo de una manera gradual para que realmente se sienten más respetados y comprometidos con su trabajo, consiguiendo de esta manera un alto grado de motivación. La gente tiene que entender el negocio será cada vez mejor si todos juntos contribuyen a través de procesos democráticos para cumplir con los requisitos de valor compartido para la empresa, para sí mismos y para la sociedad.

Una vez expuestas las principales posturas sobre los dos conceptos abordados en este trabajo teórico, se requiere explicar la asociación entre los mismos, dado que, por su misma naturaleza, la RSE y la CVC son dos términos que en la práctica se traslapan. Y es que el concepto de CVC no sólo se encuentra asociado con el de responsabilidad social, sino que también se suele confundir con otros como el de sostenibilidad, el de innovación social o el de negocios inclusivos. En general CVC es un concepto borroso, y hasta ahora, en la práctica no se evidencia mayor impacto en las comunidades luego de su implementación.

Se podría decir entonces que la gran diferencia entre CVC y otros conceptos como el de RSE o de Sostenibilidad, es que estos últimos cuentan con marcos teóricos más consolidados, gracias a la tradición académica que ha rodeado a estos términos. La CVC constituye más una propuesta metodológica, útil para la consultoría empresarial, en la cual no es necesario valerse de constructos teóricos y que no requieren profundidad académica sino práctica.

Esto complica aun más la ya difícil medición de los impactos de las inversiones sociales en los negocios. Así, mientras la CVC trata de ganar adeptos dentro de la comunidad académica, la RSE consolida una masa crítica de investigadores basados más en la evidencia que en propuestas de rápida adopción, pero de muy dudosa efectividad y de poco rigor científico-metodológico. Por otra parte, la excesiva concentración en la maximización de los resultados económicos desde la CVC podría servir como estrategia para descuidar los aspectos éticos de



las corporaciones, especialmente los relacionados con corrupción, los cuales se encontrarían fuera de la cobertura de eso que se denomina “creación de valor compartido”.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante señalar que existe una fuerte asociación entre las concepciones de Responsabilidad Social y Creación de Valor Compartido, especialmente porque abordan elementos comunes como relacionamiento con las comunidades, atención a los grupos de interés, preocupación por el rendimiento económico, mejoramiento de la reputación, y el logro de legitimidad organizacional. Sin embargo, la Responsabilidad Social se muestra como un referente conceptual más robusto, lo cual facilita la medición de los impactos de las inversiones sociales en el negocio y facilita la evaluación del desempeño de los directivos encargados de su gestión, constituyendo así una visión más completa de gestión de los aspectos sociales, ambientales económicos de una organización.

### **Conclusiones**

Aunque el concepto de CVC introduce nuevos términos y en gran medida es innovador, para algunos teóricos de la materia la propuesta de Porter no deja de ser una de las tantas “prescripciones” a las cuales ya está acostumbrada la teoría empresarial. En este sentido, se debe aclarar que existen diversas posturas frente al concepto de CVC y a su validez teórica.

La CVC es un concepto que al parecer trae una nueva mirada sobre RSE. No obstante, todavía no está claro si la CVC es un enfoque completamente nuevo respecto a las actividades empresariales socialmente responsables que sustituye el "enfoque obsoleto de RSE " o si es sólo una mirada diferente sobre la RSE o una nueva línea de pensamiento más amplia dentro de ese concepto como plantean (Lapiña, Borkus, & Stariņeca, 2012, p.2230). En cualquiera de los casos hay que señalar que la CVC introduce aspectos innovadores y estratégicos en la forma en que las empresas conciben la manera de hacer negocios, aumentando su competitividad al tiempo que benefician a la sociedad desde su actividad de negocio.

Ahora bien, una de las principales críticas a la RSE es que ésta ha sido desvirtuada en la práctica por gran parte de las corporaciones modernas. Entonces, si la misma RSE en la práctica ha sido catalogada como una falacia empresarial, qué se puede esperar de la CVC? ¿Realmente éstas empresas “comparten valor a la sociedad”? Hasta ahora la CVC ha sido implementada por grandes empresas a nivel mundial que se permiten grandes márgenes de utilidad; sin embargo, la duda está centrada en cómo las pymes pueden crear valor, así como “compartirlo”

con la sociedad. Aunque, en la práctica el concepto de RSE ha sido transformado y algunas veces viciado, este es un concepto lo suficientemente amplio, que incluso recoge las mismas prácticas de la CVC.

Por eso, más que un concepto distinto, la creación de valor compartido constituye una interpretación de la RSE, que supera su concepción tradicional de asistencialismo, de inversión social y de filantropía, planteando una forma estratégica de hacer negocios basada en la innovación social en la que se reconoce que los beneficios económicos son igual de importantes que el bienestar de la sociedad. El debate se encuentra abierto. Lo que sí es cierto es que el mundo empresarial está obligado a cambiar el rumbo y luchar junto a la sociedad por un desarrollo social, económico y ambientalmente sostenible.

### Referencias Bibliográficas

- Araque, P. R., & Montero, S. M. (2006). La Responsabilidad social de la empresa a debate. Icaria.
- Barrena, M. J., López, F. M., & Romero, F. P. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 1-7.
- Barrena, M. J., López, F. M., & Romero, F. P. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 1-7. doi:10.1016/j.redee.2015.11.002
- Bockstette, V., & Stamp, M. (2009). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. Recuperado de <http://www.fsg.org/publications/creating-shared-value-how-guide-new-corporate-revolution>
- Broomhill, R. (2007). *Corporate social responsibility: key issues and debate*. Don Dunstan Foundation. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de [http://www.dunstan.org.au/resources/publications/Dunstan\\_Papers\\_No\\_1\\_2007.pdf](http://www.dunstan.org.au/resources/publications/Dunstan_Papers_No_1_2007.pdf)
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV%3An26039>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California management review*, 56(2), 30-153. doi: 10.1525/cmr.2014.56.2.130
- CSR Asia. (2015). *Creating shared value through inclusive business strategies. Corporate Social Responsibility*. Recuperado de: <http://www.csr-asia.com/report/Shared%20Value%20Publication.pdf>
- De Pelekais, C., & Aguirre, R. (2008). *Hacia una cultura de la Responsabilidad Social*. México D.F.: Pearson Educación.
- De Pelekais, C., & Aldrin, P. E. (2008). La responsabilidad social de la gerencia cultural como plataforma del desarrollo turístico en zonas costeras venezolanas. *Clío América*, 273-293.
- Díaz, C. N., & Castaño, C. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *International Journal of good conscience*, 8(2), 82-100.
- ETHOS. (2006). Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado el 2016 de Mayo de 15, de [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-77fREDES\\_1.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-77fREDES_1.pdf)
- Fernandez, G. R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson Editores Spain.
- Ferrer, M. A. (2013). La dimensión externa de la responsabilidad social empresarial de CANTV. *Telos*, 15(3), 388-399.
- Fleming, P., & Jones, M. T. (2012). *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*. SAGE.
- FOMIN. Fondo Multilateral de Inversiones. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas. Clúster de proyectos. Promover la competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Recuperado de: [www.iadb.org/document.cfm?id=35009284](http://www.iadb.org/document.cfm?id=35009284)

- Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, 175-186. doi: 10.1016/j.tourman.2015.10.007
- Fontrodona, J., & Argandoña, A. (2011). Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review* (30), 12-21.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder Approach*. Cambridge University Press Lóndres.
- García, F. (2010). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. Editorial Club Universitario: España.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- Giraldo-Cárdenas, L., Kammerer, Y., & Rios-Osorio, L. (2016). Responsabilidad social en pymes del área metropolitana de Medellín, Colombia. *Dimensión Empresarial*, 14(1), 123-135. doi: 10.15665/rde.v14i1.649
- Global Compact. United Nations. Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de The Ten Principles of the UN Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- González, E. E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 2(17), 205-224.
- Herrera, M. J., Larrán, J. M., Lechuga, S. M., & Martínez-Martínez, D. (2015). Evolución de la literatura sobre la responsabilidad social en pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24, 117–128. doi: 10.1016/j.redee.2014.06.001
- Hernández Royett, J., & Castillo Osorio, B. (2015). Desafíos y responsabilidades de la profesión contable frente a la contabilidad ambiental. *Aglala*, 6(1), 164-182
- Ibrahim, K. Y., Ishak, Z., & Che-Adam, N. (2014). The mediating effect of stakeholder influence capacity on the relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 164, 528 – 534. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.11.142

- Idrovo, C. S., & Cortés, M. S. (29 de Abril de 2014). Rompa los mitos de la RSE, la filantropía y el valor compartido. Recuperado de <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/inalde-hoy/detalle-noticia/ic/rompa-los-mitos-de-la-rse-la-filantropia-y-el-valor-compartido/icac/show/Content/>
- ISO 26000. (11 de 01 de 2010). Guía sobre responsabilidad social. Norma Internacional. ISO 26000. Traducción oficial. Recuperado de: <http://fundahrse.org/wp-content/uploads/2016/01/Borrador-ISO-26000.pdf>
- Kadlubek, M. (2015). The essence of corporate social responsibility and the performance of selected company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 509 – 515. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.442
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Roundtable on Shared Value. *Stanford Social Innovation Review*, 9(3), págs. 30-36. Recuperado el 30 de Marzo de 2016, de [http://ssir.org/articles/entry/qa\\_roundtable\\_on\\_shared\\_value](http://ssir.org/articles/entry/qa_roundtable_on_shared_value)
- Lapiņa, I., Borkus, I., & Stariņeca, O. (2012). Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: Case of Latvia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 6(8), 2228-2234.
- Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66, 1928–1936. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.02.015
- Markopoulos, E., & Vanharanta, H. (2015). The World Innovation Stock Exchange- shared value for individuals, business and society. *Procedia Manufacturing*, 3, 595 – 602. doi:10.1016/j.promfg.2015.07.275
- Martínez, F. C. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial. Una reflexión desde la gestión, lo social y ambiental*. Bogotá, D.C.: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas.
- Mendoza-Fernández, D. L., Salas-Solano, E., & López-Juvinao, D. D. (2015). Responsabilidad social en universidades públicas autónomas: Esencia académica con visión transformadora. *Clío América*, 9(18), 135-142.

- Moreno, A., Uriarte, L. M., & Topa, G. (2010). *La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Semana Sostenible*, 115, 114-118.
- Nestle. (2015). *Nestlé in society. Creating Shared Value and meeting our commitments*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de [www.nestle.com/asset-library/documents/library/.../nestle-csv-full-report-2015-en.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/.../nestle-csv-full-report-2015-en.pdf)
- Pillay, R. (2015). The Changing Nature of Corporate Social Responsibility: CSR and Development – The Case of Mauritius. Editorial Routledge.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Rasoulzadeh, H., Jafar, H. S., & Mohamed Yusof, N. A. (2013). Effect of Dimensions of Corporate Social Responsibility on Organization Performance. *International Journal of Innovative Ideas*, 13(2), 37-47.
- Rivera, A. E. (2013). *Some Criticisms to Corporate Social Responsibility (CSR) and Radical CSR as a Proposal to Overcome Them*. Recuperado de CLADEA CONFERENCE: <http://cladea-ebape.strategicmanagement.net/tools/schedule/sessionDetails?id=82>
- Saldarriaga, R. J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29, 10-117.
- Salo, M. (2013). Woven Strategy approach and shared value creation. *Procedia Manufacturing*, 3, 639 – 644. doi:10.1016/j.promfg.2015.07.288
- Sanclemente-Téllez, J. C. (2015). La responsabilidad social empresarial (RSE) de los pequeños distribuidores minoristas. *Clío América*, 9(17), 42-56.
- Schulze, F., & Pszolla, V. (2011). Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Europa. *Strategy & Management Business Review*, 2, 1-21.
- Sharma, A., & Kiran, R. (2013). Corporate Social Responsibility: Driving Forces and Challenges. *International Journal of Business Research and Development*, 2(1), 18- 27.

- Soler, M. (2014). Dimensión interna de la responsabilidad social en los supermercados del municipio autónomo de Maracaibo. *Marketing Visionario*, 3(1). Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/market/article/view/3477/4727>
- Unión Europea. (18 de Abril de 2016). *La responsabilidad social de las empresas (RSE) en la UE*. Recuperado de <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=es>
- Utting, P. (2010). *Corporate Social Responsibility in Crisis*. En F. Morata, & C. Suárez, La Responsabilidad Social de la Empresa a debate: lecciones de la crisis. Una perspectiva europea. Barcelona: Institut Universitari d'Estudis Europeus.
- Velásquez, C. I., & Atahuichi, Q. D. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Principios Conceptuales y Fundamentos Teóricos*. En Q. D. Atahuichi, C. I. Velásquez, V. J. Espada, & V. L. Arzabe, Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Teoría, tendencias y desafíos futuros para Bolivia. Bolivia: Konrad Adenauer Stiftung e.V.
- Vives, A. (2014). *Gestión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Vives, A. (2014). *La responsabilidad de la empresa ante la sociedad: la RSE y sus variantes*. En V. Guedes, La RSE en perspectiva. Ideas para su diseño, implantación, desarrollo y evaluación. Caracas, Venezuela: Venamcham.